

Содержание:

Введение

Актуальность. Современная среда предприятий характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, динамизма и неопределенности. Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде - основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности. Более того, во все возрастающем числе случаев - это условие выживания и развития. Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Цель работы - провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Кристалл Инвест» и определить пути развития предприятия.

Задачи работы:

- 1) исследовать понятие и состав внешней среды организации;
- 2) рассмотреть понятие и состав внутренней среды организации;
- 3) дать краткую характеристику ООО «Кристалл Инвест»;
- 4) проанализировать внутреннюю среду ООО «Кристалл Инвест»;
- 5) проанализировать внешнюю среду ООО «Кристалл Инвест»;
- 6) определить пути развития предприятия.

Объектом исследования является ООО «Кристалл Инвест».

Предметом исследования является внешняя и внутренняя среда предприятия.

Научно-методической основой работы являются исследования в области менеджмента, маркетинга, стратегического анализа.

Источниками информации явились данные ООО «Кристалл Инвест».

Методы исследования: сбор и обработка экономической информации, методы стратегического анализа, анализ и оценка абсолютных и относительных величин.

Структура работы. Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы, приложения.

Глава 1. Теоретические аспекты внешней и внутренней среды организации

1.1. Понятие и состав внешней среды

Изначально внешняя среда предприятия рассматривалась как уже заданные условия, которые руководитель предприятия не мог контролировать. Сейчас же внешнюю среду рассматривают как возможность, которая позволяет развиваться на рынке, постоянно выявляя угрозы и возможности, необходимые для достижения целей предприятия. Любое предприятие должно не просто приспосабливаться к внешней среде, предприятие должно искать возможности получения новых ресурсов из внешней среды[1].

Предприятию необходимо приспосабливаться к воздействию внешней среды, в противном случае выживание предприятия ставится под угрозу, не говоря уже о его эффективности ведения деятельности. Внешняя среда так же влияет на цели предприятия, его миссию и текущую деятельность. Поэтому руководителю предприятия, следует здраво оценивать ситуацию и не игнорировать влияние внешней среды[2].

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда обусловлена внешними факторами влияния[3].

Факторы влияния могут быть следующими:

- 1) экономические факторы;
- 2) правовые факторы;
- 3) политические факторы;
- 4) технологические факторы;
- 5) факторы социального характера;
- 6) природные факторы.

Данные факторы никак не зависят от деятельности предприятия, но они оказывают очень сильное влияние на его нормальное функционирование и развитие, поэтому требуют особого внимания со стороны руководства. Однако воздействие этих факторов на различные предприятия может быть совершенно разным. Предприятие само определяет, какие факторы, и в какой степени могут воздействовать на результат его деятельности, как в текущий момент, так и в будущем. Предприятие должно проводить исследования и разрабатывать конкретные методы для ограничения воздействия негативных факторов, которые влияют на его деятельность в большей степени[4].

Внешняя среда предприятия довольно разнообразна, поэтому учитывать все факторы нет смысла. Достаточно определить первоочередные проблемы. Для учета влияния на предприятие факторы внешней среды разделяют на две группы:

- 1) микросреда;
- 2) макросреда[5].

Следует учитывать и то, что факторам макросреды присуща непредсказуемость и неопределенность, что делает их более опасными, чем факторы микросреды[6].

В последние годы во всем мире, в том числе и в России произошли значительные изменения условий, в которых существуют предприятия. Серьезные изменения внешней среды оказали серьезное влияние на управляемость предприятия, в связи с этим возросло число задач, многие из которых не могут решаться, исходя из полученного ранее опыта. Это повышает уровень неожиданности и может нанести непоправимый урон деятельности

предприятия.

Анализ предприятия дает время для составления плана непредвиденных обстоятельств. Это позволяет заранее спрогнозировать и предугадать возможные угрозы, разработать систему мер, которые помогут предотвратить надвигающуюся катастрофу и превратить угрозы в возможности.

Предприятие должно не только определять и оценивать все факторы внешней среды, но и прогнозировать нестабильность будущего. Непредсказуемые изменения внешней среды могут нанести серьезный ущерб организации, что обязывает предприятие постоянно следить за всеми изменениями[7].

При анализе внешней среды предприятие может использовать концепцию «сильных и слабых сигналов» предложенную И. Ансоффом в работе[8]. Сильными сигналами является очевидная информация, на основании которой предприятие может дать оценку значимости факторов и принять соответствующие меры. Слабые сигналы представлены неочевидной информацией, которую можно охарактеризовать как неточную или как ранние проявления определенных факторов.

Внешняя среда предприятия является источником ресурсов, которые предприятие использует в своей деятельности. Она также является как потребителем, так и оценщиком результатов деятельности предприятия. От внешней среды зависит, выживет ли предприятие или погибнет, поскольку его продукция не будет принята, и доля рынка, которую сможет занять предприятие[9].

Методы анализа внешней среды дают возможность предприятию оценить состояние и перспективы развития важнейших факторов, таких как рынки, отрасли, поставщики, на те факторы, на которые предприятие не имеет возможность оказывать влияние. Руководство должно определить обладает ли предприятие нужными ресурсами, чтобы воспользоваться открывшимися возможностями. И сможет ли предприятие противостоять будущим проблемам, которые связаны с внешними угрозами[10].

1.2. Понятие и состав внутренней среды

Внутренняя среда предприятия включает в себя потенциал, который дает возможность существовать и выживать в определенном промежутке времени. К внутренним факторам, влияющим на деятельность предприятия можно отнести: наукоемкость производства и наличие экспериментальных производств; наличие непрерывных производств; тип производства в отдельной отрасли; влияние факторов сезонности; энергоемкость производства; уровень качества продукции; наличие вредных производств; уровень квалификации работников; износ оборудования; приближенность к потребительскому рынку[11].

Основу современного анализа внутренних переменных и окружающей среды организации составляет представление об организации как об открытой системе. Исходя из этой позиции, можно говорить о том, что между внутренней и внешней средой имеется множество связей, а также и внутренняя, и внешняя среда состоят из множества элементов[12].

Ситуационные факторы внутри организации являются внутренними переменными. Вследствие того, что организации являются системами, созданными людьми, внутренние переменные являются по большей части результатом управленческих решений. Однако это не свидетельствует о том, что внутренние переменные полностью контролируются руководством. В классическом представлении, изложенном в источниках литературы, внутренняя среда состоит из нескольких переменных. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технологии и люди[13].

Согласно определению, организации - это группа людей с общими осознанными целями. Организация может рассматриваться, как средство для достижения целей, которое позволяет людям делать коллективно то, что они не смогли бы сделать в одиночку. Цель, в свою очередь, представляет собой конкретные конечные состояния или желаемый результат, которых группа стремится добиться, работая вместе. В процессе планирования разрабатываются цели, которые сообщаются всем членам организации. Таким образом, этот процесс является мощным механизмом координирования, который позволяет каждому члену организации знать, к чему необходимо стремиться[14].

Следующим важнейшим элементом является структура организации, которая представляет собой логические фиксированные взаимоотношений уровней управления и функциональных областей. Необходимо отметить, что построение этих взаимоотношений должно быть в такой форме, которая позволит достигать организацией ее поставленных целей наиболее эффективно[15].

Задача - это предписанная работа, серии работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее оговоренные сроки. Задачи являются производной из целей, конечным элементом ветвления «дерева целей». Если рассматривать задачи с технической точки зрения, то необходимо отметить, что они предписываются не какому-то определенному работнику, а должности, которую занимает этот человек[16].

Еще одна из важных внутренних переменных - технологии. Значение технологии более широкое, чем предполагает большинство людей, олицетворяя технологию с чем-то, что связано с машинами и изобретениями. Следует отметить, что технологии и задачи тесно связаны между собой. Для того чтобы выполнить поставленную задачу, необходимо использовать определенную технологию, которая является средством для преобразования поступающего на входе материала в форму, получаемую на выходе[17].

В ситуационном подходе к управлению существуют три основополагающих аспекта человеческой переменной индивидуальное поведение человека, поведение отдельных людей в группах, поведение менеджера, работа менеджера в роли руководителя и его влияние на поведение отдельных лиц и групп.

Важными характеристиками для персонала могут быть предрасположенность, способности, одаренность, ожидания, восприятие, потребности, ценности, точка зрения, отношения. Кроме того, при организации деятельности персонала необходимо учитывать групповую динамику и влияние лидерства в организации[18].

Выводы

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда обусловлена внешними факторами влияния: экономические факторы, правовые факторы, политические факторы, технологические факторы, факторы социального характера, природные факторы.

Данные факторы никак не зависят от деятельности предприятия, но они оказывают очень сильное влияние на его нормальное функционирование и развитие, поэтому требуют особого внимания со стороны руководства. Однако воздействие этих факторов на различные предприятия может быть совершенно

разное. Предприятие само определяет, какие факторы, и в какой степени могут воздействовать на результат его деятельности, как в текущий момент, так и в будущем.

Внутренняя среда предприятия включает в себя потенциал, который дает возможность существовать и выживать в определенном промежутке времени. К внутренним факторам, влияющим на деятельность предприятия можно отнести: наукоемкость производства и наличие экспериментальных производств; наличие непрерывных производств; тип производства в отдельной отрасли; влияние факторов сезонности; энергоемкость производства; уровень качества продукции; наличие вредных производств; уровень квалификации работников; износ оборудования; приближенность к потребительскому рынку.

Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Кристалл Инвест»

2.1. Краткая характеристика предприятия

Компания «Кристалл Инвест» зарегистрирована 29 ноября 2012 г., регистратор — Межрайонная Инспекция ФНС России №1 по Амурской области. Полное наименование — Общество с Ограниченной Ответственностью «Кристалл Инвест». Компания находится по адресу: 675000. г. Благовещенск, ул. Пионерская, д. 72. Основным видом деятельности является: Юридическое лицо, зарегистрировано в такой категории ОКВЭД как: «Управление недвижимым имуществом».

Должность руководителя компании — генеральный директор. Организационно-правовая форма (ОПФ) — общества с ограниченной ответственностью. Тип собственности — частая собственность.

Предприятие осуществляет строительство со всем комплексом специализированных работ, инженерными сетями и благоустройством территорий, выполняет функции инвестора, заказчика, генерального подрядчика, а также производит продажу объектов недвижимости.

Грамотная коммерческая политика, проводимая руководством «Кристалл Инвест», сориентирована, прежде всего, на неукоснительное выполнение обязательств

перед клиентами. Именно такой подход обеспечивает ей устойчивое развитие. Позволяя непрерывно наращивать объемы строительства, и подтверждает репутацию ответственной и надежной компании, стабильно работающей на рынке недвижимости.

У компании достаточно большое количество конкурентов в подобных категориях услуг: 23 компании в г. Благовещенске занимаются строительством.

ООО «Кристалл Инвест» действует на рынке меньший срок, чем его основные конкуренты, такие как ООО «Суперстрой», ООО СК «Независимость», однако оно не уступает в качестве выполняемой работы.

2.2. Внутренняя среда ООО «Кристалл Инвест»

ООО «Кристалл Инвест» имеет линейную структуру управления, а значит, относится к традиционному типу. Во главе организации стоит генеральный директор, в его подчинении находятся помощник руководителя, бухгалтерия, производственный отдел (главный инженер, инженер материально технического снабжения, производители работ, мастер строительно-монтажных работ, учетчик), организационная структура представлена на рисунке 1.



Рисунок 1

- Структура управления ООО «Кристалл Инвест»

Генеральный директор наделен полномочиями и осуществляет единоличное руководство подчиненными ему подразделениями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Так, каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархию руководителей организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

В структуре управления у всех подчиненных есть начальник. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем требующих узких, специальных знаний.

Основными отрицательными моментами использования линейной организационной структуры являются: высокие требования руководителю и большая нагрузка на него, отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений, затруднительные связи между инстанциями.

В настоящее время на предприятии система набора и подбора кадров отсутствует. Адаптацией работников практически не занимаются. От того, в какой степени предприятие обеспечено человеческими ресурсами и насколько они эффективно используются, зависят объем и своевременность выполнения всех работ и как результат - объем реализации услуг, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Обеспеченность ООО «Кристалл Инвест» человеческими ресурсами представлена в таблице 1. Штатное расписание на 2015 г. ООО «Кристалл Инвест» представлено в Приложении 1.

Анализ обеспеченности ООО «Кристалл Инвест» персоналом показал, что в течение изучаемого периода 2013-2015 г, численность работников на предприятии имеет отрицательную динамику роста. В 2014 г. общая численность персонала увеличилась на 4 человека (на 26,7 %) по сравнению с 2013 г. Численность работников в 2015 г. уменьшилась на 3 человека (на 15,8 %) по сравнению с 2014 г.

Таблица 1

Состав персонала ООО «Кристалл Инвест» по категориям

Категории специалистов	Количество штатных единиц	Абсолютный прирост, чел		Темп прироста, %	
		2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.

	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
Руководители	3	4	3	0	0	0	0
Специалисты	4	4	3	0	2	0	-25
Рабочие	8	12	10	4	-2	50	-16,7
Всего	15	19	16	4	-3	26,7	-15,8
В т.ч. принято	2	3	4	1	1	50	33,3
Уволено	1	0	2	-1	2	-100	-

Главными показателями эффективности деятельности предприятия, принято считать показатели, которые помогают предприятию оценить свое состояние, атак же дать оценку реализации стратегических целей.

Самой главной категорией учета и анализа доходов предприятия, его рентабельности и устойчивого финансового положения, является выручка. Более подробная информация о финансовых показателях предприятия за 2013-2015 гг., представлена в таблице 2.

Таблица 2

Финансовые показатели ООО «Кристалл Инвест» за 2013-2015 годы

2013 г. 2014 г. 2015 г. Темп прироста

Наименование показателя

2014 г. к 2015 г. к

2013 г. 2014 г.

Выручка, тыс.руб.	25 170	44 407	233 580	176,43	526,00
Себестоимость продаж, тыс.руб.	24 569	44 012	221 548	179,14	503,38
Чистая прибыль, тыс.руб.	601	395	12 032	65,72	3046,08
Рентабельность, %	14,32	0,89	0,57	6,22	64,04

Из таблицы 2 видно, что объем оказания услуг растет. Наблюдается положительная динамика выручки, так в 2015 г. сумма составила 233 580 000 руб., что на 208 410 000 руб. больше, чем в 2013 г. Себестоимость меняется значительным образом, растет с каждым годом. В 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличившись на 179,14 %, а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 503,38 %. Чистая прибыль имеет положительную динамику, анализ показал, что на данный момент самым успешным периодом для ООО «Кристалл Инвест» является 2015 г. В 2015 г. по сравнению с 2014 г., чистая прибыль увеличилась на 3046,08 %. Наблюдается снижение рентабельности. Рентабельность продаж в 2013 г. показала, что на 1 % выручки приходится 14,32 % прибыли, в 2014 г. - 0,89 %, в 2015 г. - 0,57 %. Рентабельность в 2015 г. по сравнению с 2014 г. уменьшилась на 0,32 %.

По данным бухгалтерской отчетности ООО «Кристалл Инвест» рассчитаны следующие показатели: абсолютные показатели финансовой устойчивости; относительные показатели финансовой устойчивости; показатели платежеспособности (ликвидности) предприятия. Источником для данных расчетов является Бухгалтерский баланс ООО «Кристалл Инвест» (Приложение 2). Для определения типа финансовой устойчивости ООО «Кристалл Инвест» рассчитаны три основных показателя: наличие собственных оборотных средств, наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат, показатель общей величины основных источников формирования запасов и затрат. Полученные значения приведены в таблице 3.

Таблица 3

Абсолютные показатели финансовой устойчивости ООО «Кристалл Инвест» за 2013 - 2015 годы, в тыс.руб.

Наименование показателя	Значение показателя, тыс.руб.		
	2013 год	2014 год	2015 год
Наличие собственных оборотных средств	8595	13348	11883
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	9321	64209	105515
Показатель общей величины основных источников формирования запасов и затрат	9321	64209	106264

Исходя из данной таблицы, можно сделать вывод что ООО «Кристалл Инвест» можно отнести к успешно действующему предприятию, так как наличие собственных оборотных средств в 2015 г. выросло на 3290 тыс. руб. по сравнению с 2013 г.

В таблице 4 рассмотрен ассортимент товаров ООО «Кристалл Инвест», так же выручка от реализации.

Таблица 4

Ассортимент товаров и выручка от реализации

Наименование	Выручка, тыс.руб.	Объем продаж ведущего конкурента ООО «Суперстрой»	Расчетные показатели
--------------	-------------------	---	----------------------

2014 год	2015 год	2015 год	Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка, %	
1-ая квартира	10012,5	44603,9	63113	445	71
2-ая квартира	11675,19	54211,5	64242,4	464	84
3-ая квартира	15396,04	52781,4	38252,6	343	138
4-ая квартира	7323,27	20417,2	15397	279	133
Итого	44407	172014	181005		

По данным таблицы 4 видно, что объемы продаж ООО «Кристалл Инвест» в 2014 г. составил 44 407 тыс. руб., в 2015 г. объемы значительно увеличиваются и составляют 172 014 тыс.руб. Формирование долгосрочных планов организации, верное распределение финансовых ресурсов между элементами стратегического портфеля организации происходит при помощи использования инструмента, созданного Бостонской консалтинговой группой.

На основе данных таблицы 4 была построена матрица БКГ для товаров ООО «Кристалл Инвест» (рисунок 2). По данным матрицы БКГ можно сказать, что такие товары как. 1-ая и 2-ая квартиры, занимают поле матрицы «Знак вопроса», это значит, что относительная доля рынка данных товаров маленькая, но темпы роста продаж высокие.

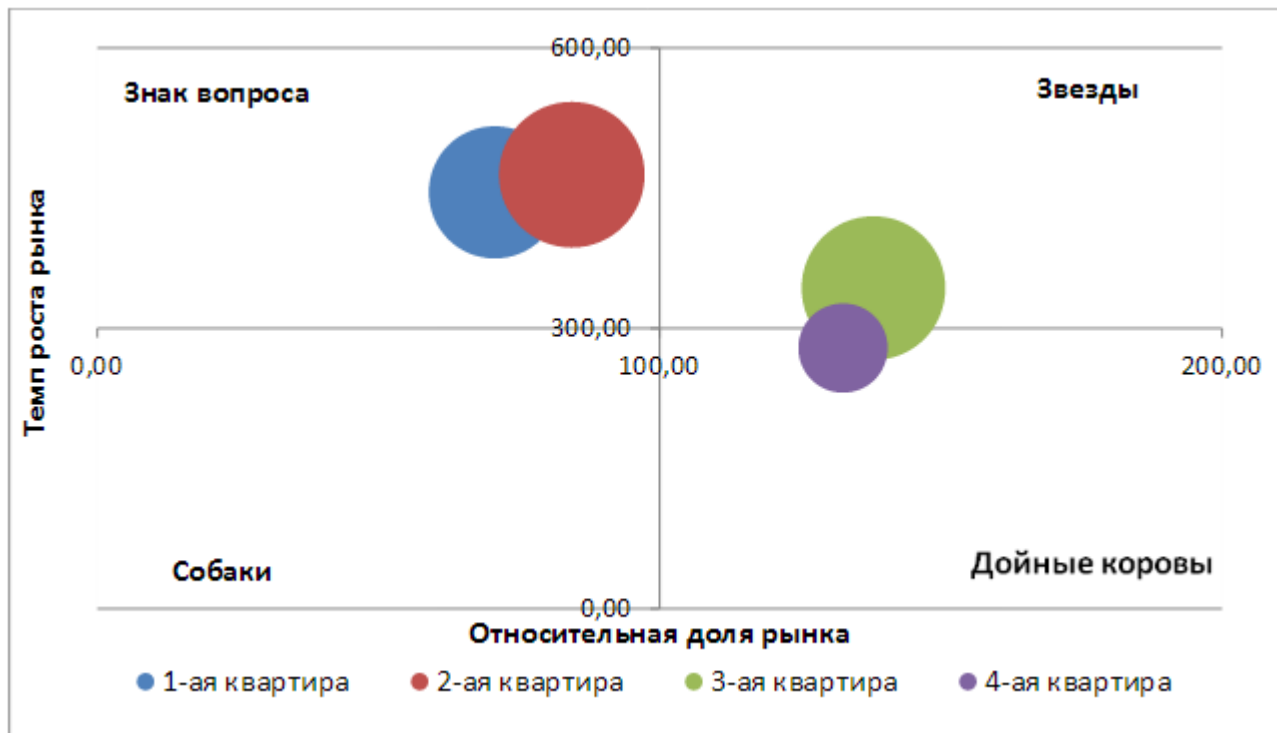


Рисунок 2 - Матрица позиционирования товаров ООО «Кристалл Инвест»

Для того чтобы увеличить рыночную долю требуются большие усилия и затраты. Именно поэтому следует провести тщательный анализ матрицы БКГ и оценить, способны ли данные товары перейти в поле «Звезды», стоит ли в них вкладываться.

Такие товары как 3-я квартира и 4-я квартира находятся сразу в двух полях матрицы, а именно «Звезды» и «Дойные коровы». Тем не менее, товар (3-я квартира) предпочтительно занимает поле «Звезды» это значит, что данный товар находится на пике своего жизненного цикла и обладает самыми высокими темпами рыночного роста, а следовательно занимают наибольшую долю на рынке. Этот товар привлекателен, но требует больших инвестиций. Рано или поздно рост «Звезд» замедляется, и тогда они переходят в поле «дойные коровы», именно это происходит с данным товаром.

Товар (4-я квартира) занимает поле матрицы «Дойные коровы». Для этого товара характерна большая доля рынка, при низком темпе его роста. При этом, данный вид товара не требует затратных инвестиций, принося при этом стабильный, высокий доход, который организация использует для финансирования других продуктов.

2.3. Анализ внешней среды

В анализ внешней среды строительного рынка входят такие составляющие как: строительско-монтажная деятельность (рынок жилья, рынок коммерческой недвижимости); рынок строительных материалов, конструкций и изделий.

Факторы, влияющие на строительную отрасль, нужные для исследования при анализе строительного рынка:

1. строительная отрасль существенным образом зависит от государственной политики и приоритетов финансирования всевозможных проектов из бюджета. Поэтому всяческие следования строительного рынка должны включать анализ государства, как источника новых законодательных актов, программ, как покупателя и органа осуществляющего контроль;
2. инвестиционный климат, «уровень здоровья» экономики государства, темп роста доходов населения чаще всего рассматривается, как косвенно влияющий фактор. Не смотря на всю сложность идентификации воздействия и прогноза развития ситуации на данном уровне - без исследования макроэкономических факторов анализ будет неполным, что еще более актуально в условиях мирового кризиса и интеграции РФ в мировую экономику;
3. внимание органов высшей власти к проблеме ипотеки не ослабевает, вследствие этого возможно, что изменения в условиях кризиса коснутся и сферы строительства.

Менталитет и наличие поддерживаемых большинством национальных идей, «свежие» технологии и материалы - определяют внутриотраслевые приоритеты строительства.

Анализ внешней среды предполагает исследование двух ее компонентов: макросреды и микросреды.

К макроокружению организации относят: экономические условия в стране, регионе; политические условия; право; уровень технологий; международные связи; социально-культурную среду; природно-географические условия; рынок; государство. При помощи PEST-анализа, проанализируем такие факторы макроокружения, как: политические условия, экономические условия, социально-культурная среда и уровень технологий. PEST-анализ представлен в таблице 5.

Таблица 5

PEST-анализ макросреды ООО «Кристалл Инвест»

Политические факторы /P

1. Ужесточение госконтроля за деятельностью строительных предприятий
2. Государственное регулирование конкуренции в области жилищного строительства

Экономические факторы /E

1. Уровень инфляции
2. Нестабильность курса валют, санкции
3. Высокий уровень безработицы

Социально-культурные факторы /S

1. Снижение уровня жизни населения
2. Изменения структуры доходов населения
3. Образование молодых семей

Технологические факторы /T

1. Внедрение новых технологий в строительстве
2. Применение конкурентами новейших технологий в строительстве жилых помещений

При проведении PEST-анализа макросреды ООО «Кристалл Инвест» были выявлены политические факторы, экономические факторы, социально-культурные факторы и технологические факторы, влияющие на макросреду предприятия.

На основании выявленных факторов сформулированы возможности и угрозы внешней среды. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6

Возможности и угрозы внешней среды

Фактор**Возможности Угрозы****1****2****3**

Политические факторы

Ужесточение госконтроля за деятельностью
строительных предприятийПовышение ставки
налогов

Экономические факторы

Продолжение таблицы 6**1****2****3**

Уровень инфляции

Увеличение стоимости
материальных и энергетических
ресурсовНестабильность курса
валют, санкцииЗамедление роста
цены за
квадратный метрУменьшение спроса на объекты
недвижимостиВысокий уровень
безработицыНизкий уровень
платежеспособности населения

Социально-культурные факторы

Снижение уровня жизни
населенияСнижение покупательского спроса
населения

Изменения структуры
доходов

Увеличение количества
молодых семей

Увеличение спроса
на
недвижимость

Технологические факторы

Внедрение новых
технологий в
строительстве

Увеличение
покупателей
с высоким уровнем
доходов

Рост цен на недвижимость

Применение
конкурентами новейших
технологий в постройке
жилых помещений

Рост конкуренции

В результате анализа возможностей и угроз внешней среды ООО «Кристалл Инвест» были выявлены следующие возможности предприятия и угрозы, повлиять на которые предприятие не может, поэтому следует использовать возможности, для того чтобы минимизировать потери.

Для определения уровня влияния внешних факторов на предприятии введен EFAS-анализ путем оценки вероятности осуществления каждого события с помощью определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния каждого фактора на стратегию предприятия по пятибалльной шкале («5» - сильное влияние, «1» - слабое влияние). Экспертом выступает автор данной работы. Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7

EFAS-анализ

Стратегические факторы макро-среды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Угрозы			
Увеличение затрат, снижение полученной прибыли	0,11	5	0,55
Увеличение стоимости материальных и энергетических ресурсов	0,09	4	0,36
Уменьшение спроса на объекты недвижимости	0,08	4	0,32
Снижение покупательского спроса населения	0,09	5	0,45
Рост цен на недвижимость	0,08	4	0,32
Рост конкуренции	0,12	4	0,48
Возможности			
Замедление роста цены за квадратный метр	0,13	4	0,52
Увеличение спроса на недвижимость	0,15	5	0,75
Увеличение покупателей с большим уровнем доходов	0,15	5	0,75
Сумма	1	-	4,5

Из анализа таблицы 7 следует, что реакция предприятия на факторы внешней среды находится на высоком уровне, так как суммарная взвешенная

оценка равна 4,5.

Выступающая на рынке организация, должна изучить свое конкурентное окружение, свои конкурентные силы. Для анализа внешней среды ООО «Кристалл Инвест» и выявления факторов в наибольшей степени влияющих на отрасль применении анализ пяти сил конкуренции Майкла Портера. Модель пяти сил М. Портера для ООО «Кристалл Инвест» представлена на рисунке 3. Модель конкуренции М. Портера показала, что конкуренция на анализируемом рынке строительства высокая. Наибольшее влияние на отрасль оказывают реальные конкуренты и потребители (покупатели).

Для выявления возможностей и угроз предприятия проведен SWOT-анализ, который предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии ООО «Кристалл Инвест».



Рисунок 3 - Модель конкуренции пяти сил М. Портера для ООО

«Кристалл Инвест»

На основе выявленных возможностей и угроз построен SWOT-анализ (таблица 8).

Таблица 8

SWOT-анализ

Возможности

Угрозы

12

3

1 Выход на новый рынок, расширение сферы деятельности

2 Повышение технического уровня строительства

3 Снижение цен на недвижимость в г. Благовещенске

4 Повышение качества работ.

1 Усиление конкуренции в г. Благовещенск

2 Сокращение числа покупателей недвижимости

Продолжение таблицы 8

1

Сильные стороны

1 Наличие сайта, где можно выбрать понравившуюся планировку квартиры и рассчитать ее стоимость

2 Увеличение объема продаж по всем видам деятельности

3 Положительная динамика экономических показателей

2

Поле СиВ

1. Развитие малоэтажного строительства
2. Завоевание новых потребителей

3

Поле СиУ

Снизить сокращение числа клиентов, покупающих недвижимость, проинформировав их о доступных ценах и элитность жилья

Избежать угрозы перехода потребителей к другим предприятиям

4 Положительная динамика прибыли

5 Наличие постоянных клиентов

Слабые стороны

Поле СлВ

Поле СЛУ

1 Высокая себестоимость

1. Удержание постоянных клиентов

В результате дефицита трудовых ресурсов снижение количества рабочих может привести к острой нехватке кадров на предприятии

2 Низкая рентабельность

В связи со снижением спроса на недвижимость отсутствие маркетинговой деятельности может привести к сокращению объемов продаж

3 Отсутствие маркетинговой деятельности

4 Небольшой опыт работы

Таким образом, с помощью SWOT-анализа были выявлены угрозы и возможности ООО «Кристалл Инвест», которые возможно компенсировать, реализовав возможности.

Выводы.

ООО «Кристалл Инвест» - строительная компания г. Благовещенска.

Финансовое состояние ООО «Кристалл Инвест» весьма успешно. ООО «Кристалл Инвест» имеет линейную организационную структуру, во главе которой

генеральный директор.

С помощью SWOT-анализа были выявлены возможности ООО «Кристалл Инвест»: рост спроса на недвижимость у людей с высоким уровнем доходов; совершенствование технологий; увеличение количества молодых семей; привлечение потребителей, обслуживаемых конкурентами через более низкие цены.

Глава 3. Пути развития ООО «Кристалл Инвест» с учетом результата анализа внутренней и внешней среды

С целью устранения слабых сторон (недостатков): высокий уровень цен на недвижимость, низкий объем заказов на строительство, низкий уровень качества работ, а также с целью повышения конкурентоспособности ООО «Кристалл Инвест» были предложены следующие мероприятия (рисунок 4).

В целях развития исследуемого предприятия предлагаются мероприятия:

1. смена поставщиков основных материалов, что позволит снизить себестоимость, возможно понижение цен на недвижимость.
2. увеличение объемов заказов на строительство: путем расширения ассортимента (внедрение нового вида деятельности на рынок - коттеджное строительство); проведения рекламной компании, а также предоставления покупателям рассрочки платежа.
3. повышение качества работ, с помощью таких мероприятий как: приобретение технического оборудования в собственность; повышение уровня квалификации персонала ООО «Кристалл Инвест».

Недостатком ООО «Кристалл Инвест» является высокий уровень цен на недвижимость. Для того чтобы снизить цены, следует изменить политику ценообразования путем смены поставщиков. Сегодня, в условиях высокой конкуренции, выживают и развиваются компании, которые способны наиболее эффективно вести свой бизнес. Одним из основных критериев эффективности ведения бизнеса является получаемая прибыль. Сокращение затрат - важнейший резерв оптимизации прибыли, снижения цены на продукцию, и, следовательно,

роста конкурентоспособности и финансовой устойчивости компании. Для этого проанализируем основные материалы, требующиеся для строительства и закупочные цены на них (таблица 9).



Рисунок 4 - Предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Кристалл Инвест»

Таблица 9

Затраты на приобретение основных строительных материалов

№ п п	Наименование	Поставщик	Цена за единицу, руб.
1	Бетон, м.куб.	ООО «Виктория»	250
2	Кирпич, шт.	ООО «Успех»	26

3	Строительная арматура, тонна	ООО «РосАмурЭлектра»	32 500
4	Песок, щебень, гравий, куб.м	ООО «СпецТех»	680
5	Пиломатериалы, куб.м	ООО «Аляска»	8 500
Итого			41956

Общие затраты за единицу основных материалов составляют 41 956 руб. Для снижения себестоимости следует снизить уровень затрат на основные материалы путем смены поставщика.

Разработка маркетинговой политики (проведение рекламной компании). В целях

амурской

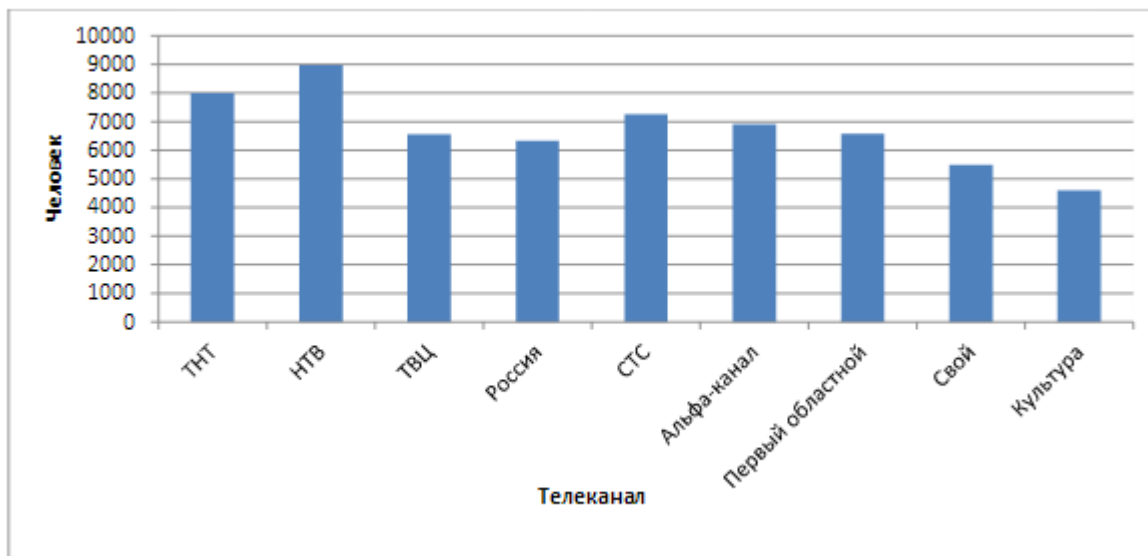


Рисунок 5 -

Рейтинг телеканалов в Амурской области

Следуя из данного рейтинга, наибольшее внимание аудитории привлекают на протяжении длительного времени телеканалы ТНТ, НТВ, СТС.

Далее в таблице 10 приводится стоимость на определенные виды рекламной деятельности.

Таблица 10

Способы рекламы

Вид рекламной деятельности	Стоимость за месяц, руб.	Время размещения	Стоимость рекламы на все время размещения, руб.
Телеканал ТНТ	68 000	6 месяцев	408 000
Телеканал НТВ	56 000	6 месяцев	336 000
Киноцентр «Благовещенск»	84 000	6 месяцев	504 000
Телеканал СТС	61 600	6 месяцев	369 600
Рекламные щиты и билборды	15 233	6 месяцев	91 398
Призматроны	21 666	6 месяцев	129 996
Итого	-	-	427 398

Приемлемыми по цене являются реклама на телевидении (телеканал НТВ), затраты за 6 месяцев составят 336 000 руб., а также вид наружной рекламы (рекламные щиты и билборды), затраты на данный вид рекламы составят 91 398 руб. Общая сумма затрат на рекламную деятельность составит 427 398 руб. В случае, если после внедрения данного мероприятия увеличится уровень заказов, планируется продлить рекламную деятельность еще на шесть месяцев.

Рассрочка платежа. Предлагается разработать такое мероприятие как рассрочка платежа, с помощью которого возможно увеличение объемов заказов, что поможет повысить прибыль предприятия, и как следствие его конкурентоспособность. В

таблице 11 представлены условия рассрочки платежа из расчета на 1 год.

Таблица 11

Условия рассрочки

Первоначальный взнос	Период рассрочки, лет									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10%	8%	10%	12%							
20%	7%	9%	11%							
30%	6%	8%	10%	12%	12%					
40%	5%	7%	9%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
50% +	4%	6%	8%	10%	12%	12%	12%	12%	12%	12%

Таким образом, данное мероприятие не понесет финансовых вложений, поможет увеличить объемы заказов.

Расширение ассортимента путем выхода на рынок коттеджного строительства. Коттеджное строительство характеризуется большими инвестициями, но при этом позволяет буквально за несколько месяцев закончить проект и приступить к продаже. Таким образом, предприниматель имеет возможность относительно быстро получить прибыль и приступить к застройке нового участка, тем самым увеличивая объем заказов.

Рассчитаем затраты на разработку и внедрение нового вида услуг - коттеджного строительства (таблица 12).

Таблица 12

Затраты на разработку и внедрение коттеджного строительства для ООО «Кристалл Инвест» на 1 год

Мероприятие	Затраты, руб.
--------------------	----------------------

1

2

Коттеджное проектирование отдельных объектов 80 000

Составление каталога коттеджных домов 25 000

Покупка земельного участка 4 000 000

Продолжение таблицы 12

1

2

Благоустройство территории

200
000

Разработка дизайн-проекта

150
000

Найм проектировщика, специализирующегося на проектирование коттеджей, включает заработную плату 45 000 руб. в течение 12 месяцев

540
000

Итого

4 995
000

По данным таблицы видно, что самым дорогостоящим является покупка земельного участка, на котором планируется строительство, затраты на покупку составят 4 000 000 руб. Общие затраты на реализацию данного мероприятия

составят 4 995 000 руб.

Повышение уровня квалификации персонала. Для повышения качества выполненных работ, предложено повысить уровень квалификации персонала ООО «Кристалл Инвест». В таблице 13 представлено занимаемая должность и количество сотрудников, нуждающихся в повышении квалификации.

Таблица 13

Численность персонала, нуждающегося в повышении квалификации

Занимаемая должность	Количество человек	Стоимость обучения за 5 дней, руб.
Производитель работ	2	14 000
Инженер отдела материально-технического снабжения (ОМТС)	1	3 000
Мастер строительно-монтажных работ (СМР)	1	3 000
ИТОГО	4	25 000

По данным таблицы 13 видно, что в повышении квалификации нуждается 4 человека. Затраты на реализацию данного мероприятия составят 25 000 руб., время обучения составит 5 дней (рабочая неделя). Повышение уровня квалификации данных сотрудников (инженер ОМТС, мастер СМР, производитель работ) планируется проводить без отрыва от основного вида деятельности, в рабочее время, что позволит сократить затраты на данное мероприятие.

Приобретение технологического оборудования в собственность. На данный момент ООО «Кристалл Инвест» пользуется технологическим оборудованием, взятым в аренду. Планируется повысить технологический уровень строительства путем приобретения данного оборудования в собственность, что так

же сократит затраты организации.

В таблице 14 представлен перечень технологического оборудования, в котором нуждается ООО «Кристалл Инвест».

Таблица 14

Перечень необходимого технологического оборудования

№ Наименование	Цена закупки, руб.
1 Гусеничный кран СКГ-63	3 659 000
2 Бетономешалка ЕСМ 140 В1 (Prorab) 600Вт.; 140л.	12 990
3 Виброплита РС1150FT (Champion) 20кН	76 870
4 Транспортёр Oleo-Nac CR 560	399 990
5 Вибротрамбовка Mikassa MTX-70ER	299 900
6 Растворосмеситель непрерывного действия Caiman SPIN15A	174 990
7 Бетономешалка Б 150 (Энтузиаст)	56 990
Итого	4 680 730

Общая стоимость на покупку необходимого технического оборудования составит 4 680 730 руб.

В таблице 15 рассчитаны стоимость оборудования за весь срок эксплуатации в случае покупки технического оборудования и аренды.

Таблица 15

Затраты на оборудование

Наименование	Срок службы, мес.	Стоимость за весь период эксплуатации, руб. год	Стоимость за 1 месяц эксплуатации, руб.
Аренда оборудования	1	1 732 800	144 400
Приобретение оборудования	60	4 680 730	78 012,20
Экономический эффект, руб.	-		66 387,8

Из таблицы 15 видно, что затраты на аренду оборудования за 1 год составят 1 732 800 руб., а затраты на приобретение оборудования в собственность составят 4 680 730 руб. Но, стоимость за 1 месяц эксплуатации оборудования взятого в аренду составит 144 000 руб., а оборудования находящегося в собственности составит 78 012 руб. Следовательно, уровень затрат сократится на 66 387,8 руб. в месяц.

Выводы

В целях развития ООО «Кристалл Инвест» предлагаются следующие мероприятия:

1. Смена поставщиков, что позволит снизить себестоимость, а, следовательно, снизить цены на конечный продукт (жилье);
2. Для того чтобы увеличить уровень заказов было предложено: внедрить рекламную деятельность в сети интернет, а так же телевизионную рекламу; расширить ассортимент, путем выхода на рынок коттеджного строительства;
3. С целью повышения технического уровня строительства было предложено: повысить уровень квалификации персонала; приобрести технологическое

оборудование в собственность.

Предлагаемые мероприятия помогут увеличить выручку ООО «Кристалл Инвест», а также повысить его конкурентоспособность.

Заключение

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда обусловлена внешними факторами влияния: экономические факторы, правовые факторы, политические факторы, технологические факторы, факторы социального характера, природные факторы.

Данные факторы никак не зависят от деятельности предприятия, но они оказывают очень сильное влияние на его нормальное функционирование и развитие, поэтому требуют особого внимания со стороны руководства. Однако воздействие этих факторов на различные предприятия может быть совершенно разным. Предприятие само определяет, какие факторы, и в какой степени могут воздействовать на результат его деятельности, как в текущий момент, так и в будущем.

Внутренняя среда предприятия включает в себя потенциал, который дает возможность существовать и выживать в определенном промежутке времени. К внутренним факторам, влияющим на деятельность предприятия можно отнести: наукоемкость производства и наличие экспериментальных производств; наличие непрерывных производств; тип производства в отдельной отрасли; влияние факторов сезонности; энергоемкость производства; уровень качества продукции; наличие вредных производств; уровень квалификации работников; износ оборудования; приближенность к потребительскому рынку.

ООО «Кристалл Инвест» - строительная компания г. Благовещенска.

Финансовое состояние ООО «Кристалл Инвест» весьма успешно. ООО «Кристалл Инвест» имеет линейную организационную структуру, во главе которой генеральный директор.

С помощью SWOT-анализа были выявлены возможности ООО «Кристалл Инвест»: рост спроса на недвижимость у людей с высоким уровнем доходов; совершенствование технологий; увеличение количества молодых семей; привлечение потребителей, обслуживаемых конкурентами через более низкие цены.

В целях развития ООО «Кристалл Инвест» предлагаются следующие мероприятия:

1. Смена поставщиков, что позволит снизить себестоимость, а, следовательно, снизить цены на конечный продукт (жилье);
2. Для того чтобы увеличить уровень заказов было предложено: внедрить рекламную деятельность в сети интернет, а так же телевизионную рекламу; расширить ассортимент, путем выхода на рынок коттеджного строительства;
3. С целью повышения технического уровня строительства было предложено: повысить уровень квалификации персонала; приобрести технологическое оборудование в собственность.

Предлагаемые мероприятия помогут увеличить выручку ООО «Кристалл Инвест», а также повысить его конкурентоспособность.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. Экономика.-1989.
2. Демин М.А. Внешняя предпринимательская среда и ее структура // Мир экономики и права. 2011. № 10. С. 16-24.
3. Котляров И.Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2012. № 1. С. 56-61.
4. Малашук Н.М. Внешняя среда предприятия // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 51. С. 64-68.
5. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Юрайт, 2011.
6. Моисеенко А.А. Внешняя и внутренняя среда бизнеса // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 6-1. С. 106-110.
7. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды

- организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81.
8. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81.
 9. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2011.
 10. Разбиралова А.А., Заводова Е.А. Внешняя и внутренняя среда предпринимательской деятельности // Успехи в химии и химической технологии. 2014. Т. 28. № 7 (156). С. 103-105.

Приложение 1

Общество с ограниченной ответственностью
(наименование организации)

Форма по ОКУД
по ОКПО

Код
301017

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

на «2015» С «01» апреля 2015 года

Номер документа	Дата
3	01.04.2015

Структурные подразделения	Профессия (должность)	Количество штатных единиц	Оклад (тарифная ставка), руб.	Надбавка			Месячный фонд заработной платы, руб.
				20%	30%	7 500	
Управление	Генеральный директор	1	15 000	20%	30%	7 500	22 500
Управление	Помощник руководителя	1	10 000	20%	30%	5 000	15 000
Управление	Главный бухгалтер	1	11 000	20%	30%	5 500	16 500
Управление	Заместитель главного	1	9 000	20%	30%	4 500	13 500
Управление	Главный инженер	1	9 000	20%	30%	4 500	13 500
Управление	Инженер ОМТС	1	9 000	20%	30%	4 500	13 500
Управление	Производитель работ	3	29 000	20%	30%	14 500	43 500
Управление	Мастер СМР	1	6 000	20%	30%	3 000	9 000
Управление	Учетчик	6	7 500	20%	30%	3 750	11 250
Итого по листу		16	105 500				158 250

Руководитель кадровой службы

Генеральный
Директор

Омельяненко М.А.

Приложение 2

31 декабря 2015 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2015
Организация	Общество с ограниченной ответственностью	по ОКПО 37721450		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН 2801167365/280101001		
Вид экономической деятельности	Строительство	по ОКВЭД 52.1		
Организационно-правовая форма/форма собственности	частная	85	16	
		по ОКЕИ 384		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)				
Местонахождение (адрес): 675000, Амурская обл, Благовещенск г, Пионерская ул, д.72				

Пояснения 1	Наименование показателя 2	31 де-	На 31 декаб-	На 31 декаб-
		На кабря 20 15 г.	ря 20 14 г.	ря 20 13 г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Основные средства	3345	3935	1335
	Итого по разделу I	3345	3935	1335
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	86905	11770	9327
	Дебиторская задолженность	17830	52439	4
	В том числе:			
	Расчеты с поставщиками и подрядчи- ками	17307	33	-
	Расчеты с покупателями и заказчиками	497	52400	-
	Расчеты по налогам и сборам	-	-	4
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	2	1	-
	Расчеты с подотчетными лицами	23	4	-
	Расчеты с разными дебиторами и кре- диторами	-	1	-
	Денежные средства и денежные экви- валенты	33	-	-
	Прочие оборотные активы	759	10	-
	Расходы будущих периодов	759	10	-
	Итого по разделу II	105526	64219	9335
	БАЛАНС	108871	68154	10666

Пояснения 1	Наименование показателя 2	31 де-	На 31 декаб-	На 31 декаб-
		На <u>каб</u> р <u>я</u>	р <u>я</u>	р <u>я</u>
		20 <u>15</u> г. ³	20 <u>14</u> г. ⁴	20 <u>13</u> г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Итого по разделу III	10	10	10
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	15230	17283	9930
	Итого по разделу IV	15230	17283	9930
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	749	-	-
	Кредиторская задолженность	18351	13731	726
	В том числе:			
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	18351	13652	711
	Расчеты по налогам и сборам	3	4	-
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	8	12	-
	Расчеты с персоналом по оплате труда	25	50	15
	Доходы будущих периодов	74530	37130	-
	Доходы, полученные в счет будущих периодов	74530	37130	-
	Итого по разделу V	93630	50861	726
	БАЛАНС	108871	68154	10666

1. Котляров И.Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2012. № 1. С. 56-61. [↑](#)
2. Малашук Н.М. Внешняя среда предприятия // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 51. С. 64-68. [↑](#)
3. Демин М.А. Внешняя предпринимательская среда и ее структура // Мир экономики и права. 2011. № 10. С. 16-24. [↑](#)
4. Котляров И.Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2012. № 1. С. 56-61. [↑](#)

5. Малашук Н.М. Внешняя среда предприятия // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 51. С. 64-68. [↑](#)
6. Демин М.А. Внешняя предпринимательская среда и ее структура // Мир экономики и права. 2011. № 10. С. 16-24. [↑](#)
7. Котляров И.Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2012. № 1. С. 56-61. [↑](#)
8. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. Экономика.-1989. [↑](#)
9. Малашук Н.М. Внешняя среда предприятия // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 51. С. 64-68. [↑](#)
10. Котляров И.Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2012. № 1. С. 56-61. [↑](#)
11. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2011. - С. 11. [↑](#)
12. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81. [↑](#)
13. Моисеенко А.А. Внешняя и внутренняя среда бизнеса // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 6-1. С. 106-110. [↑](#)
14. Разбиралова А.А., Заводова Е.А. Внешняя и внутренняя среда предпринимательской деятельности // Успехи в химии и химической технологии. 2014. Т. 28. № 7 (156). С. 103-105. [↑](#)

15. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
16. Моисеенко А.А. Внешняя и внутренняя среда бизнеса // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 6-1. С. 106-110. [↑](#)
17. Разбиралова А.А., Заводова Е.А. Внешняя и внутренняя среда предпринимательской деятельности // Успехи в химии и химической технологии. 2014. Т. 28. № 7 (156). С. 103-105. [↑](#)
18. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Юрайт, 2011. - С. 140. [↑](#)